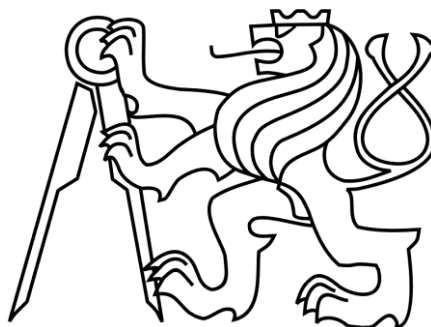


**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

**Katedra inženýrské pedagogiky**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Praha 2015**

**Almaz Abdubassit**



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

## **Analýza řízení lidských zdrojů v organizaci**

## **Analysis of human resource management in the organization**

Bakalářská práce

Studijní program:   Ekonomika a management  
Studijní obor:       Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce:     Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

**Almaz Abdubassit**

---

**Praha 2015**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management

**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích

**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Almaz Abdubassit

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Analýza řízení lidských zdrojů v organizaci

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Analysis of human resource management in the organization

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav problematiky řízení lidských zdrojů.
- Zmapujte současnou situaci řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.
- Proveďte v organizaci šetření zaměřené na organizaci a systém řízení lidských zdrojů formou analýzy interních dokumentů, rozhovoru a vlastních zkušeností.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky vlastního šetření.
- Navrhňte konkrétní doporučení na zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení – východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
3. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
4. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Martin Šikýř Ph.D.

**Podpis vedoucího bakalářské práce:** .....

**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015

L.S.

.....  
**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

.....  
**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

**V Praze dne 5. prosince 2014**

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:** .....

## **Vzor citačního záznamu**

ABDUBASSIT, Almaz. *Analýza řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: ČVUT, 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne 6. ledna 2016

podpis: .....

## **Abstrakt**

Bakalářská práce analyzuje řízení lidských zdrojů ve vybrané energetické společnosti s cílem vymezit vnější podmínky, které ovlivňují řízení lidských zdrojů v této organizaci, a navrhnout možné postupy zabezpečování lidských zdrojů a řešení nedostatku schopných a motivovaných lidí. Bakalářská práce je zpracována s využitím odborné literatury, interních materiálů i vlastních zkušeností autora, který ve společnosti absolvoval stáž.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, zabezpečování lidských zdrojů, energetická společnost

## **Abstract**

This Bachelor's thesis analyses human resource management in an energy company with the aim to define the external conditions that affect human resources management in the company and propose possible practices of people resourcing and dealing with the shortage of capable and motivated people. This Bachelor's thesis is based on scientific literature, internal materials and the author's own experience, which completed an internship in the company.

## **Key words**

Human resource management, people resourcing, energy company.

# Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>2</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>4</b>
<b>1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>4</b>
1.1 CÍL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	5
1.2 SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	6
<b>2 PODMÍNKY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>9</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA PODMÍNEK ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	9
2.2 ANALÝZA PODMÍNEK ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	10
2.3 STRATEGIE, POLITIKY A POSTUPY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	11
<b>3 SUBJEKTY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>13</b>
3.1 ROLE MANAŽERŮ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
3.2 ROLE PERSONALISTŮ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	14
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>16</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>16</b>
<b>5 VNĚJŠÍ PODMÍNKY PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>21</b>
5.1 POLITICKÉ FAKTORY .....	21
5.2 EKONOMICKÉ FAKTORY .....	21
5.3 SOCIÁLNÍ FAKTORY .....	22
5.4 TECHNICKÉ FAKTORY .....	23
<b>6 ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>24</b>
6.1 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	24
6.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	25
6.3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	26
6.4 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	26
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>28</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>31</b>

# Úvod

Každá organizace, která chce realizovat své výrobky nebo služby potřebuje odpovídající zdroje, z nich nejdůležitější jsou lidé, kteří v organizaci pracují a pomáhají organizaci dosahovat jejích cílů. Lidé jsou považováni za nejdůležitější zdroj, protože na rozdíl od ostatních zdrojů, jako jsou suroviny, peníze nebo informace, jsou aktivní součástí organizace, která svými schopnostmi a svou motivací ovlivňuje využití ostatních zdrojů za účelem dosažení cílů organizace. Aby organizace měla v současnosti i budoucnosti dostatek schopných a motivovaných lidí, musí se zabývat problematikou řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je součástí řízení organizace a zahrnuje činnosti řízení lidských zdrojů spojené se získáváním, využíváním a rozvíjením lidí, které organizace potřebuje k realizaci svých výrobků a služeb a tím k dosahování svých cílů. Protože je řízení lidských zdrojů součástí řízení organizace, je zabezpečování činností řízení lidských zdrojů nedílnou součástí manažerů, kteří odpovídají za řízení organizace. Ve velkých organizacích jsou manažeři většinou podporováni personalisty.

Úspěšnost práce manažerů a personalistů v řízení lidských zdrojů závisí na jejich schopnosti zabezpečit účelné a účinné získávání, využívání a rozvíjení lidí v souladu s potřebami a požadavky organizace. Snažení manažerů a personalistů naplňovat cíl řízení lidských zdrojů a zabezpečovat organizaci schopné a motivované lidi k realizaci jejích výrobků nebo služeb je ovlivňováno podmínkami organizace, a to podmínkami vnitřními (velikost, strategie, struktura nebo kultura organizace) i podmínkami vnějšími (politickými, ekonomickými, sociálními nebo technickými). Právě současná výrazná proměnlivost vnějších podmínek významně znesnadňuje naplňování cíle řízení lidských zdrojů a zabezpečování lidí, které organizace potřebuje. V souvislosti s různými politickými, ekonomickými, sociálními, technickými, legislativními, ekologickými, kulturními i jinými změnami je pro řadu organizací stále obtížnější najít na národních i mezinárodních trzích práce kvalitní lidi. Manažeři a personalisté mnoha organizací jsou proto nuceni hledat a zkoušet stále nové strategie, politiky a postupy získávání, využívání a rozvíjení lidí, aby se vypořádali s nedostatkem kvalitních lidí a uspokojili potřeby organizace.



Cílem bakalářské práce je analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, vymezit vnější podmínky, které ovlivňují řízení lidských zdrojů v této organizaci, a navrhnout možné postupy zabezpečování lidských zdrojů a řešení nedostatku schopných a motivovaných lidí.

Vybranou organizací je energetická společnost působící v Kazachstánu. Společnost si nepřála být v bakalářské práci jmenována, a proto je nazývána „energetickou společností“, popřípadě jen „společností“.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část definuje řízení lidských zdrojů, charakterizuje podmínky, strategie, politiky a postupy řízení lidských zdrojů a představuje subjekty řízení lidských zdrojů. Praktická část analyzuje řízení lidských zdrojů ve vybrané energetické společnosti, vymezuje vnější podmínky ovlivňující řízení lidských zdrojů a navrhuje možné postupy zabezpečování lidských zdrojů a řešení nedostatku schopných a motivovaných lidí.

Bakalářská práce je zpracována s využitím odborné literatury, interních materiálů i vlastních zkušeností autora bakalářské práce, který ve vybrané energetické společnosti absolvoval stáž.

# Teoretická část

Teoretická část definuje řízení lidských zdrojů, charakterizuje podmínky, strategie, politiky a postupy řízení lidských zdrojů a představuje subjekty řízení lidských zdrojů.

## 1 Definice řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“. Poněkud jednodušeji, slovy Armstronga a Taylora (2015, s. 44), „řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnávání a rozvíjení lidí v organizaci“.

Podobně jako Armstrong (2007), respektive jako Armstrong a Taylor (2015) definují řízení lidských zdrojů, respektive personální práci, například Koubek (2015, s. 13), podle kterého personální práce „tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem“, nebo Dvořáková a kol. (2014, s. 13), podle kterých pojem personální práce „obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí“.

Pojmy „řízení lidských zdrojů“ a „personální práce“ se podle Koubka (2015, s. 14) běžně používají jako synonyma, ale pojem „řízení lidských zdrojů“ představuje jak „personální práci“, tak specifickou „koncepti personální práce“. V následujícím textu je pojem „řízení lidských zdrojů“ používán jako synonymum pojmu „personální práce“.

Z uvedených definicí vyplývá, že řízení lidských zdrojů se zabývá řízením lidí, kteří podle Koubka (2015, s. 13) tvoří společně s materiálem, financemi a informacemi hlavní zdroje jakékoliv organizace, ovšem materiál, finance a informace jsou samy o sobě k ničemu. Musí tu být něco, respektive někdo, kdo dokáže tyto zdroje využít k něčemu smysluplnému, a to jsou právě lidé, kteří v organizaci pracují.

Lidé jsou považováni za nejcennější zdroj organizace, protože, jak uvádí Šikýř (2012, s. 16), jsou nositeli schopností a motivace (způsobilosti a ochoty vykonávat svěřenou práci), které určují výkon lidí (výsledky práce) a tím určují výkon organizace (výsledek hospodaření).

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 99) „bylo uskutečněno značné množství výzkumů, které ukázaly, že uplatňování určitých politik a postupů v řízení lidských zdrojů mělo pozitivní dopad na výkon organizace“. Ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace, však existují určité otazníky, které „ovlivňují dokazování pozitivního dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace“, a to zejména vliv takzvaných „kontingenčních faktorů“, které zahrnují „všechny vnější a vnitřní podmínky, které ovlivňují dění v organizaci, včetně působení řízení lidských zdrojů na výkon organizace“ (tamtéž, s. 101).

Pro pochopení významu řízení lidských zdrojů pro organizaci je tedy potřeba vymezit cíl a systém řízení lidských zdrojů, stejně jako podmínky, které řízení lidských zdrojů ovlivňují.

## **1.1 Cíl řízení lidských zdrojů**

Podle Armstronga (2007, s. 30) je cílem řízení lidských zdrojů „zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“. Podle Koubka (2015, s. 16) to znamená „sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“, což odpovídá uvedeným definicím řízení lidských zdrojů.

Šikýř a Němec (2013, s. 11) rozlišují ekonomický a sociální cíl řízení lidských zdrojů. Ekonomickým cílem řízení lidských zdrojů je zejména dosahování zisku z realizace výrobků nebo služeb organizace. Sociálním cílem řízení lidských zdrojů je zejména uspokojování potřeb pracovníků organizace.

Podobné vymezení cílů řízení lidských zdrojů jak ve vztahu k organizaci, tak ve vztahu k pracovníkům uvádějí Armstrong a Taylor (2015, s. 44), podle kterých mezi cíle řízení lidských zdrojů patří jak zabezpečování talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí a podporování dosahování strategických cílů organizace, tak vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi organizací a pracovníky.

Podle Šikýře (2012, s. 11) by řízení lidských zdrojů mělo přispívat jak k dosahování strategických cílů organizace (udržitelný rozvoj, dlouhodobá prosperita nebo trvalá konkurenceschopnost), tak k uspokojení specifických potřeb pracovníků (perspektivní zaměstnání, spravedlivý výdělek nebo osobní rozvoj).

Podobně vymezuje cíl řízení lidských zdrojů Kociánová (2010, s. 9), podle které je cílem řízení lidských zdrojů jak „optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených“, tak „vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace“.

Z uvedených definicí vyplývá, že řízení lidských zdrojů by mělo sloužit, jak organizaci, tak pracovníkům. K naplnění tohoto cíle by každá organizace měla mít určitý systém řízení lidských zdrojů.

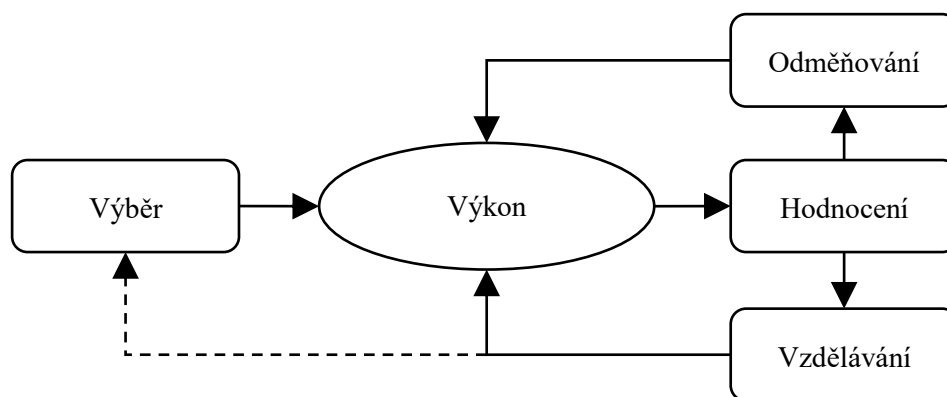
## 1.2 Systém řízení lidských zdrojů

Šikýř a Němec (2013, s. 11–12) definují systém řízení lidských zdrojů jako základní podsystém řízení organizace, který se skládá z jednotlivých vzájemně propojených a vzájemně se ovlivňujících činností řízení lidských zdrojů s cílem zajistit organizaci dostatek schopných a motivovaných pracovníků pro vykonávání svěřené práce a dosahování požadovaného výkonu. Základem takového systému řízení lidských zdrojů jsou činnosti výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků:

- **Výběr pracovníků** umožňuje organizaci zabezpečit vhodné pracovníky k vykonávání svěřené práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Hodnocení pracovníků** umožňuje organizaci posuzovat skutečný výkon pracovníků za účelem jejich řízení, odměňování a vzdělávání k vykonávání svěřené práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Odměňování pracovníků** umožňuje organizaci ocenit skutečný výkon pracovníků a podporovat motivaci pracovníků k vykonávání svěřené práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Vzdělávání pracovníků** umožňuje organizaci rozvíjet schopnosti pracovníků k vykonávání svěřené práce a dosahování požadovaného výkonu.

Uvedené činnosti řízení lidských zdrojů – výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání – tvoří základ řízení lidských zdrojů v každé organizaci a přispívají k ovlivňování výkonu pracovníků a tím výkonu organizace (viz obrázek 1).

**Obrázek 1. Systém řízení lidských zdrojů**



**Zdroj:** ŠIKÝŘ, Martin, NĚMEC, Otakar, 2013. *Upravenie personalom organizacii*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2013, s. 12. ISBN 978-80-245-1933-3 (upraveno podle FOMBRUN, Charles J., TICHY, Noel M., DEVANNA, Mary A., 1984. *Strategic Human Resource Management*. 1. vyd. New York: John Wiley, s. 41. ISBN 0-471-81079-7).

Podobně definují systém řízení lidských zdrojů Armstrong a Taylor (2015, s. 79), podle kterých je systém řízení lidských zdrojů „soubor vzájemně se doplňujících a podporujících činností řízení lidských zdrojů, které umožňují dosahování cílů řízení lidských zdrojů“, což by tedy mělo zahrnovat jak dosahování cílů organizace, tak uspokojování potřeb pracovníků.

Armstrong a Taylor (2015, s. 82) rozdělují činnosti řízení lidských zdrojů do dvou skupin, a to na **transformační činnosti**, které souvisejí s efektivitou organizace a zaměřují se na uskutečňování strategií a politik lidských zdrojů v souladu se strategií organizace, a na **transakční činnosti**, které se týkají zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, odměňování nebo zaměstnaneckých vztahů.

Ucelený výčet možných činností řízení lidských zdrojů v organizaci, který je zpracován podle Koubka (2015, s. 20–21), zahrnuje:

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,

- pracovní vztahy,
- péči o pracovníky,
- personální informační systém.

Podle Šikýře (2012, s. 35) je důležité, aby všechny činnosti řízení lidských zdrojů byly skutečně uplatňovány jako systém, který směřuje k dosahování požadovaného výkonu pracovníků a realizaci strategických cílů organizace. Důležité však také je, že systém řízení lidských zdrojů funguje v rámci systému řízení organizace, který funguje v určitých podmínkách. Z hlediska účelného a účinného řízení organizace, respektive řízení lidských zdrojů, je proto nutné si uvědomit, které všechny podmínky mohou ovlivňovat fungování a řízení organizace, respektive fungování a řízení lidských zdrojů.

## 2 Podmínky řízení lidských zdrojů

Koubek (2015, s. 25–26) rozlišuje vnitřní a vnější podmínky řízení lidských zdrojů. Podobně rozlišuje podmínky řízení lidských zdrojů také Kociánová (2010, s. 14–15) nebo Šikýř (2014, s. 45).

Podle Koubka (2015, s. 25) je důležité zabývat se nejen **vnitřními podmínkami**, ale především **vnějšími podmínkami**, které určují rámec strategických úvah i operativních opatření týkajících se řízení lidských zdrojů v organizaci.

### 2.1 Charakteristika podmínek řízení lidských zdrojů

Mezi **vnitřní podmínky** řízení lidských zdrojů podle Koubka (2015, s. 26) patří:

- podmínky související s organizací (velikost, obor činnosti, právní forma, strategie, struktura, kultura, styl řízení, technika apod.),
- podmínky související s prací (charakter, podmínky a požadavky práce),
- podmínky související s pracovníky (jejich počet a struktura, stejně jako jejich znalosti, dovednosti a schopnosti, motivace, potenciál, hodnoty nebo potřeby).

Podobně Šikýř (2014, s. 45) vymezuje jako zásadní vnitřní podmínky řízení lidských zdrojů hospodářské výsledky organizace, strategii organizace, kulturu organizace, obor činnosti organizace, velikost organizace nebo strukturu organizace.

Mezi **vnější podmínky** řízení lidských zdrojů podle Koubka (2015, s. 25–26) patří:

- populační vývoj,
- vývoj trhu práce,
- změny techniky a technologie,
- změny hodnotových orientací lidí,
- prostorová mobilita,
- pracovní a sociální legislativa,
- politika zaměstnanosti,
- průběh hospodářského cyklu,
- změny v poptávce po výrobcích nebo službách organizace.

Podobně Šikýř (2014, s. 45) vymezuje jako zásadní vnější podmínky řízení lidských zdrojů podmínky ekonomické, právní nebo demografické, kdy se jednotlivé organizace musí soustavně vyrovnávat s obtížnou ekonomickou situací (úbytek vhodných zakázek), složitým právním prostředím (komplikovaná právní úprava) i nepříznivým demografickým vývojem (nedostatek pracovní síly).

Uvedené vnitřní a vnější podmínky řízení lidských zdrojů ovlivňují uplatňované strategie, politiky a postupy řízení lidských zdrojů a jejich vliv na výkon pracovníků i výkon organizace. Podle Šikýře (2014, s. 44–45) organizace uplatňuje strategie, politiky a postupy řízení lidských zdrojů, aby naplňovala cíl řízení lidských zdrojů a realizovala prostřednictvím lidí očekávané strategické cíle. Organizace přitom řeší koncepční otázky spojené s potřebou lidí a pokrytím potřeby lidí – kolik lidí bude potřebovat (počet), jaké lidi bude potřebovat (druh), kolik lidí může přijmout (rozpočet), kde potřebné lidi získá (zdroje) nebo jak potřebné zaměstnance získá (metody)? Spolehlivé odpovědi na podobné otázky podle Šikýře (2014, s. 45) vyžadují důkladnou analýzu současného stavu organizace, včetně řízení lidských zdrojů v organizaci, což znamená právě vymezení a posouzení důležitých vnitřních a vnějších podmínek, které ovlivňují fungování a řízení organizace, včetně fungování a řízení lidských zdrojů v organizaci.

## 2.2 Analýza podmínek řízení lidských zdrojů

Mezi nejpoužívanější nástroje pro analýzu vnitřních a vnějších podmínek řízení lidských zdrojů podle Armstronga a Taylora (2015, s. 208) patří SWOT analýza a PESTLE analýza.

**SWOT analýza** se zaměřuje jak na vnitřní podmínky, silné (S) a slabé (W) stránky, tak vnější podmínky, příležitosti (O) a hrozby (T). Podle Šikýře (2014, s. 46) je účelem SWOT analýzy identifikovat hlavní silné stránky (např. schopní lidé) a slabé stránky (např. zastaralá technika), stejně jako hlavní příležitosti (např. veřejná zakázka) a hrozby (např. silná konkurence), jejich porovnáním vyjádřit převažující příznivý nebo nepříznivý stav vnitřních nebo vnějších podmínek a zvolit vhodnou strategii ke zhodnocování silných stránek a využívání příležitostí a potlačování slabých stránek a překonávání hrozeb.

**PESTLE analýza** se zaměřuje na vnější podmínky, které zahrnují politické (P), ekonomické (E), sociální (S), technologické (T), legislativní (L) a ekologické (E) faktory. Zkrácenou verzí je PEST analýza, která se zaměřuje pouze na politické (P), ekonomické (E), sociální (S)



a technologické (T) faktory. Součástí praktické části je PEST analýza vnějších podmínek vybrané energetické společnosti.

Poznání a pochopení vnitřních a vnějších podmínek řízení lidských zdrojů umožňuje organizaci realizovat účelné a účinné strategie, politiky a postupy řízení lidských zdrojů k naplňování cílů řízení lidských zdrojů a tím k dosahování cílů organizace.

## 2.3 Strategie, politiky a postupy řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015, s. 80) definují strategie, politiky a postupy řízení lidských zdrojů jako součást systému řízení lidských zdrojů takto:

- **strategie** – určují směřování řízení lidských zdrojů,
- **politiky** – vymezují zásady řízení lidských zdrojů,
- **postupy** – zahrnují činnosti řízení lidských zdrojů.

Strategie, politiky a postupy řízení lidských zdrojů mohou být zaměřeny na všechny oblasti řízení lidských zdrojů, jako je zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování nebo zaměstnanecké vztahy. V současných ekonomických podmínkách, kdy na národních i mezinárodních trzích práce převládá nedostatek kvalitních lidí, kteří by vyhovovali potřebám a požadavkům organizací, nabývají na významu strategie, politiky a postupy zabezpečování lidských zdrojů.

Cílem strategií, politik a postupů **zabezpečování lidských zdrojů** je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 257) „zajistit, aby organizace měla lidi, které potřebuje k dosahování svých cílů“, respektive „aby organizace dosahovala konkurenční výhody prostřednictvím získávání, stabilizování a rozvíjení schopnějších lidí než její konkurence“ (tamtéž, s. 258). Naplnění tohoto cíle vyžaduje, aby strategie, politiky a postupy zabezpečování lidských zdrojů byly spojeny s uplatňováním různých strategií, politiky a postupů v oblasti plánování lidských zdrojů, získávání a výběru, řízení talentů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoje (tamtéž, s. 259).

V souvislosti s naplňováním cíle zabezpečování lidských zdrojů se v teorii i praxi řízení lidských zdrojů stále častěji zmiňují strategie, politiky a postupy **řízení talentů**, které podle Armstronga a Taylora (2015, s. 315) „vycházejí z přesvědčení, že ,organizace s nejlepšími lidmi vítězí“. V duchu tohoto přesvědčení se většina organizací zaměřuje na získávání,

stabilizování, využívání a rozvíjení klíčových lidí s vysokým výkonem nebo potenciálem, popřípadě správných lidí zastávajících strategicky významné funkce (tamtéž, s. 318). V konečném důsledku je však řízení talentů vždy o tom, „jak mít správné lidi ve správný čas na správném místě a jak zvládnout přísun a rozvoj lidí, které organizace potřebuje“ (tamtéž, s. 316).

Podle Šikýře a Němce (2013, s. 44) je možné současnou i budoucí potřebu lidí řešit v rámci vnitřních i vnějších zdrojů. V rámci **vnitřních zdrojů** jsou možná následující opatření:

- rotace práce (dočasné přemísťování lidí na jiná pracovní místa),
- integrace pracovních úkolů (spojování pracovních úkolů s podobnou, popřípadě s vyšší mírou složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce),
- využití práce přesčas,
- zavedení vhodné techniky.

Jestliže zvýšená potřeba lidí přetrvává, je možné využít potenciál **vnějších zdrojů**:

- získání vlastních zaměstnanců,
- využití dočasně přidělených zaměstnanců (agentur práce nebo jiných zaměstnavatelů),
- zajištění požadované práce dodavatelským způsobem.

Některá z těchto opatření budou využita v praktické části při návrzích na řešení nedostatku schopných a motivovaných lidí ve vybrané energetické společnosti.

## 3 Subjekty řízení lidských zdrojů

Subjekty řízení lidských zdrojů jsou především manažeři a personalisté, kteří zabezpečují řízení lidských zdrojů v organizaci a odpovídají za naplňování cílů řízení lidských zdrojů prostřednictvím uskutečňování jednotlivých strategií, politik a postupů řízení lidských zdrojů.

### 3.1 Role manažerů v řízení lidských zdrojů

Rozhodující odpovědnost za řízení lidských zdrojů v organizaci mají manažeři, kteří mají přirozenou odpovědnost za řízení organizace. Podle Koubka (2015, s. 29) jsou činnosti řízení lidských zdrojů „neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí“.

Podle Urbana (2013, s. 11) závisí schopnost manažerů dosahovat stanovených cílů na tom, jak zvládají odbornou i personální dimenzi své funkce. **Odborná dimenze** zahrnuje rozhodování o strategiích, politikách a postupech organizace. **Personální dimenze** zahrnuje řízení lidí, kteří strategie, politiky a postupy realizují.

V rámci základních činností řízení lidských zdrojů – výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání – plní manažeři následující úkoly (zpracováno podle Šikýře, 2012, s. 40–41):

- **Výběr pracovníků.** Manažeři stanovují celkovou potřebu pracovníků, identifikují potřebu obsadit volná pracovní místa, zvažují alternativy obsazení volných pracovních míst, definují úkoly, podmínky a požadavky volných pracovních míst, identifikují vnitřní a vnější zdroje pracovníků, spolurozhodují o kritériích a metodách výběru pracovníků, spolupracují při předběžném výběru vhodných uchazečů, účastní se výběru nejvhodnějšího uchazeče, posuzují životopisy a vedou výběrové pohovory s vhodnými uchazeči, rozhodují o přijetí nebo odmítnutí konkrétního uchazeče, jednají s vybraným uchazečem o podmínkách vzniku zaměstnaneckého vztahu, odpovídají za adaptaci nového pracovníka.
- **Hodnocení pracovníků.** Manažeři spolu s podřízenými pracovníky definují roli pracovníků v organizaci (co se od pracovníků očekává, čeho mají dosáhnout, co k tomu potřebují), stanovují pracovní a rozvojové cíle, nezbytné požadavky na schopnosti a motivaci pracovníků, odpovídající kritéria a metody řízení a hodnocení pracovníků, řídí pracovní výkon a rozvoj pracovníků během určeného období

(zpravidla roku), uskutečňují formální i neformální hodnocení pracovníků (poskytování zpětné vazby) a realizují výsledky hodnocení pracovníků v každodenní práci.

- **Odměňování pracovníků.** Manažeři spolupracují při stanovování peněžních odměn pracovníkům na základě hodnoty práce, pracovních podmínek i pracovního výkonu, poskytují pracovníkům nepeněžní odměny, řídí náklady práce, zajišťují efektivnost systému peněžního i nepeněžního odměňování pracovníků a zabezpečují dodržování právních a vnitřních předpisů upravujících odměňování pracovníků.
- **Vzdělávání pracovníků.** Manažeři spolu s podřízenými pracovníky identifikují potřebu, plánují, realizují a vyhodnocují výsledky vzdělávání a pracovníků.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 97) hrají manažeři při uskutečňování strategií, politik a postupů řízení lidských zdrojů hlavní roli, jenže často jim chybí žádoucí motivace i potřebné schopnosti, aby svěřené úkoly v oblasti řízení lidí zvládli. Proto je vhodné, aby ve větších organizacích, s větším počtem pracovníků, byli manažeři podporováni personalisty.

### 3.2 Role personalistů v řízení lidských zdrojů

Personalisté, kteří jsou součástí personálního útvaru, v organizaci podle Koubka (2015, s. 32) zajišťují „odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku“ řízení lidských zdrojů a „poskytují v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům“.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 80) poskytují personalisté poradenství a služby v takových oblastech, jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu a odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péče o pracovníky nebo zaměstnanecké vztahy.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 15) závisí počet personalistů v organizaci na počtu pracovníků, kdy potřeba vytvořit v organizaci místo personalisty vzniká při zhruba 100, popřípadě 150 pracovnících. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 82) závisí organizační uspořádání a personální zajištění personálního útvaru „na velikosti organizace, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí nebo na roli, která je personálnímu útvaru přiznána“. Tradiční organizace personálního útvaru podle Armstronga a Taylora (2015, s. 82) zahrnuje personálního ředitele, který je odpovědný

přímo generálnímu řediteli, a další personalisty, kteří odpovídají za zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování nebo zaměstnanecké vztahy.

Podle Šikýře (2012, s. 42) jsou služby personalistů často předmětem **outsourcingu**, který představuje využívání cizích zdrojů pro zajištění vybraných služeb personalistů, které organizace až dosud zajišťovala vlastními zdroji. Tímto způsobem může organizace zajišťovat získávání pracovníků, vzdělávání pracovníků, zpravání mezd, právní poradenství, správu personálního informačního systému, poskytování zaměstnaneckých výhod apod. Mezi důvody outsourcingu služeb personalistů patří orientace na hlavní personální služby, úspora nákladů, minimalizace rizik nebo přístup ke znalostem.

Uvedené skutečnosti o cílech, systému, podmínkách, strategiích, politikách, postupech a subjektech řízení lidských zdrojů jsou východiskem pro analýzu řízení lidských zdrojů ve vybrané energetické společnosti.

## Praktická část

Praktická část se zabývá zabezpečením řízení lidských zdrojů ve vybrané energetické společnosti s cílem vymezit vnější podmínky ovlivňující řízení lidských zdrojů v této společnosti a navrhnout možné postupy zabezpečování lidských zdrojů a řešení nedostatku schopných a motivovaných lidí.

Praktická část je zpracována s využitím interních materiálů i vlastních zkušeností autora bakalářské práce, který ve vybrané energetické společnosti absolvoval stáž. Společnost si nepřála být v bakalářské práci jmenována, a proto je nazývána „energetickou společností“, popřípadě jen „společností“.

## 4 Představení společnosti

Vybraná energetická společnost je akciovou společností, působí v Kazachstánu a zabývá se výrobou elektřiny a tepla. Společnost **zásobuje elektřinou a teplem** domácnosti i průmyslové a zemědělské podniky. Společnost je přirozeným monopolem na výrobu tepelné energie.

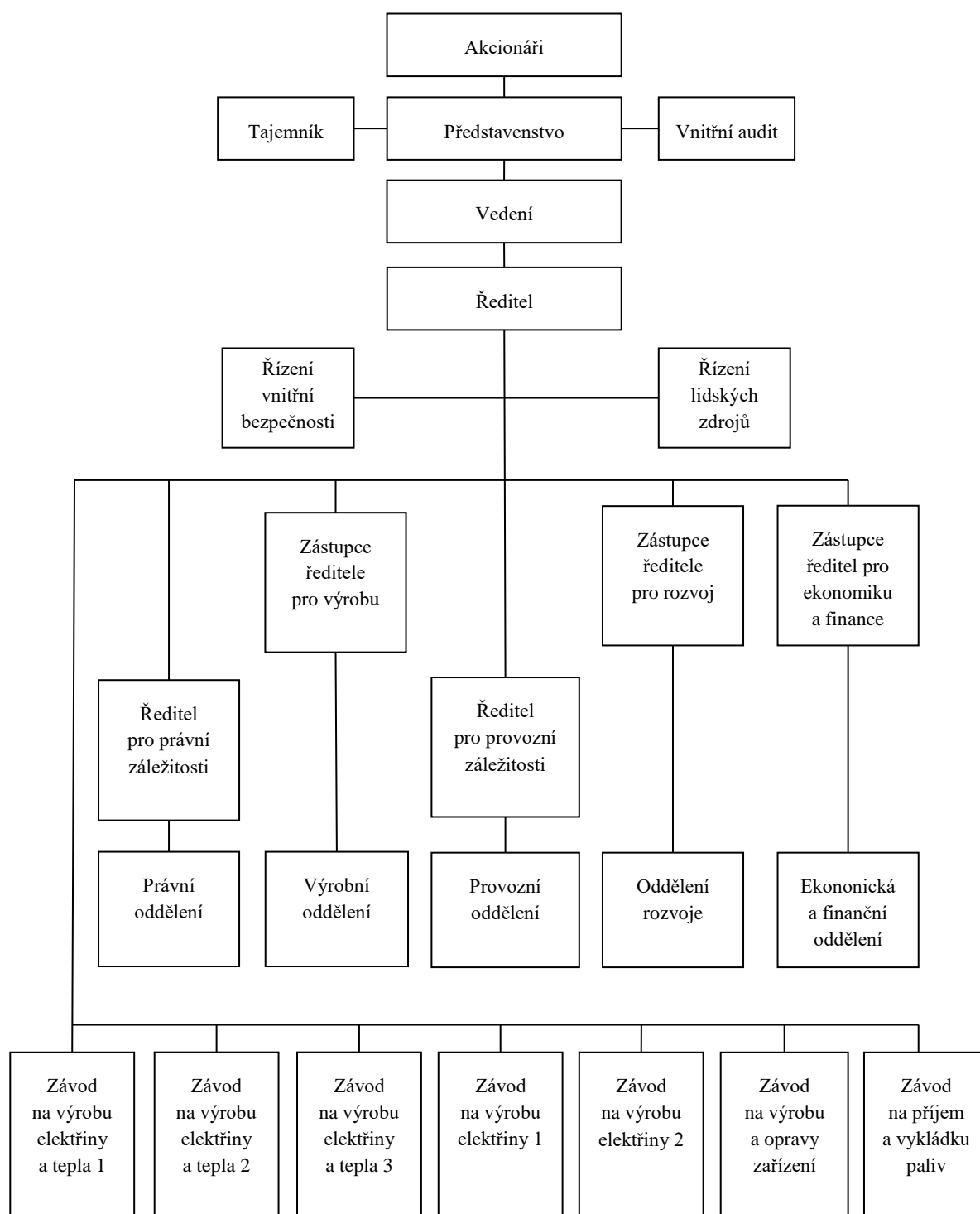
**Struktura** společnosti (viz obrázek 2) zahrnuje osm výrobních jednotek:

- Závod na výrobu elektřiny a tepla 1.
- Závod na výrobu elektřiny a tepla 2.
- Závod na výrobu elektřiny a tepla 3.
- Závod na výrobu elektřiny 1.
- Závod na výrobu elektřiny 2.
- Závod na výrobu tepla.
- Závod na výrobu a opravy energetických zařízení.
- Závod na příjem a vykládku paliv.

Společnost zajišťuje následující **činnosti**:

- výroba a dodávky elektřiny a tepla,
- provoz elektráren, rozvodných sítí a rozvoden,
- provoz vodních děl, zdvihacích zařízení, kotlů a potrubí,
- opravy elektrických zařízení, zdvihacích zařízení a kotlů.

**Obrázek 2** Struktura energetické společnosti



**Zdroj:** zjednodušeno autorem podle interních materiálů společnosti

Společnost jako lídr na trhu elektrické a tepelné energie, který zásobuje elektřinou a teplem zhruba 70 % spotřebitelů v regionu, se přirozeně snaží spotřebitelům poskytovat kvalitní služby spojené s dodávkou elektřiny a tepla a zároveň usiluje o efektivní rozvoj závodů na výrobu elektřiny a tepla i závodu na výrobu a opravy energetických zařízení.

Pro naplnění tohoto strategického cíle společnost samozřejmě potřebuje řadu schopných a motivovaných **pracovníků** v různých technických, řídicích i administrativních profesích spojených s výrobou elektřiny a tepla, stejně jako s výrobou, opravami a provozem energetických zařízení, se středoškolským i vysokoškolským vzděláním. Ve všech výrobních jednotkách společnosti v současnosti pracuje něco přes 3 000 lidí s tím, že v souvislosti s plánovaným rozvojem bude společnost v budoucnosti potřebovat řadu dalších zejména technicky orientovaných pracovníků.

Zabezpečováním lidských zdrojů se zabývá útvar **řízení lidských zdrojů**, který je součástí struktury organizace jako štábní útvar (viz obrázek 2) a který zahrnuje tři oddělení:

- oddělení náboru,
- oddělení odměňování,
- oddělení rozvoje.

Řízení lidských zdrojů ve společnosti upravuje **politika lidských zdrojů**, která definuje cíle, zásady, oblasti a ukazatele efektivnosti řízení lidských zdrojů a která je vymezena v souladu s ostatními politikami společnosti.

Smyslem realizace politiky lidských zdrojů je zabezpečit společnosti potřebné lidi v dostatečném počtu i přiměřené kvalitě, poskytnout manažerům společnosti efektivní nástroje pro řízení lidí a zajistit lidem příznivé podmínky pro efektivní práci. Za realizaci politiky lidských zdrojů nesou odpovědnost manažeři a personalisté.

**Cílem** řízení lidských zdrojů ve společnosti je:

- efektivní zabezpečování, využívání a rozvíjení lidského kapitálu společnosti na základě kvantitativní i kvalitativní analýzy struktury pracovníků společnosti;
- zvyšování hodnoty aktiv společnosti cestou získání konkurenční výhody z efektivního zabezpečování, využívání a rozvíjení lidského kapitálu.



Řízení lidských zdrojů ve společnosti je založeno na následujících **principech**:

- **Strategický přístup** – řízení lidských zdrojů je zaměřeno na realizaci strategie společnosti a pracovníci jsou vnímáni jako strategický zdroj společnosti.
- **Systém a integrita** – všechny procesy řízení lidských zdrojů jsou vzájemně propojené a vzájemně závislé; řízení lidských zdrojů zabezpečují manažeři na všech úrovních řízení a personalisté.
- **Sociální partnerství** – řízení lidských zdrojů se odehrává v duchu vzájemného respektu, spolupráce a odpovědnosti stran ve vztazích mezi pracovníky a manažery.
- **Dlouhodobý charakter vzájemných vztahů** – společnost se snaží zajistit, aby vztahy s pracovníky byly dlouhodobé.
- **Soulad mezi kvalifikací pracovníků a požadavky pracovních míst** – prioritou je dosahování souladu mezi kvalifikací pracovníků a požadavky pracovních míst.
- **Důraz na vzdělávání a rozvoj pracovníků** – investice do vzdělávání a rozvoje pracovníků musí odpovídat potřebám a požadavkům společnosti při dosahování strategických cílů.
- **Povyšování za zásluhy a dosažené výsledky** – snaha povyšovat do manažerských funkcí vlastní pracovníky, kteří dlouhodobě vykazují vysokou produktivitu práce.
- **Využívání vnitřních i vnějších zdrojů pracovníků** – snaha obsazovat volná pracovní místa s využitím vnitřních i vnějších zdrojů pracovníků.
- **Jednotná politika lidských zdrojů** – v celé společnosti musí být uplatňovány jednotné zásady a postupy řízení lidských zdrojů.
- **Soulad s vnitřními standardy** – procesy řízení lidských zdrojů musí být v souladu s vnitřními standardy společnosti.
- **Bezpečnost** – pečlivé prověřování uchazečů o zaměstnání ve společnosti a důsledné dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- **Využívání nejlepší praxe** – řízení lidských zdrojů v souladu s osvědčenými mezinárodními strategiemi, politikami a postupy řízení lidských zdrojů.
- **Proaktivita a flexibilita** – soustavné monitorování vnějších a vnitřních podmínek řízení lidských zdrojů a operativní přizpůsobování strategií, politik a postupů řízení lidských zdrojů změnám těchto podmínek.
- **Dodržování právních předpisů** – řízení lidských zdrojů v souladu s právními předpisy.

Uvedené cíle a principy řízení lidských zdrojů odpovídají východiskům řízení lidských zdrojů uvedených v teoretické části. Důležitý je zejména strategický přístup k řízení lidských zdrojů, kdy se společnost snaží, aby řízení lidských zdrojů směřovalo k realizaci strategických cílů společnosti a aby k tomu společnost měla dostatek schopných a motivovaných lidí.

V souvislosti se zabezpečováním schopných a motivovaných lidí je důležitá snaha společnosti dosahovat souladu mezi kvalifikací pracovníků a požadavky pracovních míst, stejně jako snaha společnosti obsazovat volná pracovní místa s využitím vnitřních i vnějších zdrojů pracovníků. To znamená, že společnost se snaží využívat potenciál vlastních pracovníků a snaží se volná pracovní místa, včetně manažerských funkcí obsazovat vlastními pracovníky, které systematicky vzdělává a rozvíjí.

Důležité je také to, že odpovědnost za řízení lidských zdrojů ve společnosti mají všichni manažeři a personalisté. Jenže právě schopnost manažerů a personalistů naplňovat politiku lidských zdrojů a zabezpečovat společnosti v současnosti i budoucnosti dostatek schopných a motivovaných lidí je výrazně limitována vnějšími politickými, ekonomickými, sociálními i technickými podmínkami, ve kterých společnost podniká.

## 5 Vnější podmínky podnikání společnosti

Vybraná energetická společnost působí v **Kazachstánu**, respektive v Republice Kazachstán, kterou je možné podle údajů Ministerstva zahraničních věcí České republiky (MZV, 2015) charakterizovat jako nezávislou parlamentní demokracii se silným postavením prezidenta.

Podle údajů Wikipedie (Wikipedie, 2015) patří Kazachstán mezi nejrozlehlejší země světa a je územně největším vnitrozemským státem na světě. Kazachstán se rozkládá ve střední Asii a částečně západně od řeky Ural zasahuje také do Evropy. Na severozápadě a severu hraničí s Ruskou federací, na východě s Čínskou lidovou republikou, na jihu s Kyrgyzstánem, Uzbekistánem a Turkmenistánem, na jihozápadě přiléhá ke Kaspickému moři. Podle údajů Ministerstva zahraničních věcí České republiky (MZV, 2015) měl Kazachstán v květnu 2015 zhruba 17,5 miliónů obyvatel, což představuje hustotu obyvatelstva zhruba 6 obyvatel na kilometr čtvereční. Hlavním městem je Astana. Úředními jazyky jsou kazaština a ruština.

Podrobnosti týkající se politických, ekonomických, sociálních a technických podmínek v Kazachstánu a okolí vybrané energetické společnosti shrnuje následující PEST analýza.

### 5.1 Politické faktory

V politickém systému Kazachstánu vystupuje prezident, kterému je přímo odpovědná vláda, a parlament, který plní zákonodárné funkce. V mezinárodní srovnání je politická situace v Kazachstánu relativně stabilní a vláda podporuje celkový rozvoj společnosti, navazování mezinárodní spolupráce, rozšiřování zahraničních investic, budování dopravní infrastruktury, zlepšování podnikatelského prostředí nebo využívání moderních technologií.

### 5.2 Ekonomické faktory

Kazachstán je zemědělskou a průmyslovou zemí s obrovskými zdroji nerostných surovin – uhlí, ropa, zemní plyn, zlato nebo uran. Největší finanční prostředky Kazachstánu plynou právě z prodeje nerostných surovin. Takto získané finanční prostředky jsou dále investovány a přitahují zahraniční investory.

Jistá závislost ekonomiky Kazachstánu na prodeji nerostných surovin také znamenala určité problémy v letech 2014 a 2015, které byly spojené se snížením cen ropy a kovů na světových trzích, stejně jako snížením poptávky po surovinách, které Kazachstán vyváží.

Perspektivními oblastmi ekonomiky Kazachstánu jsou zemědělství, hutnictví, stavebnictví, strojírenství, energetika, zásobování vodou, doprava, cestovní ruch nebo informační technologie. Snahou je modernizovat a diverzifikovat ekonomiku Kazachstánu, což by mělo přilákat zahraniční investice a umožnit vznik nových pracovních míst. Podporován je také vznik a rozvoj malých a středních podniků.

Vybraná energetická společnost je prosperující a perspektivní společností s rostoucím okruhem spotřebitelů elektřiny a tepla a prostředky na další rozvoj. Společnost usiluje o zlepšování efektivnosti energetických zařízení a snižování dopadu výroby na životní prostředí.

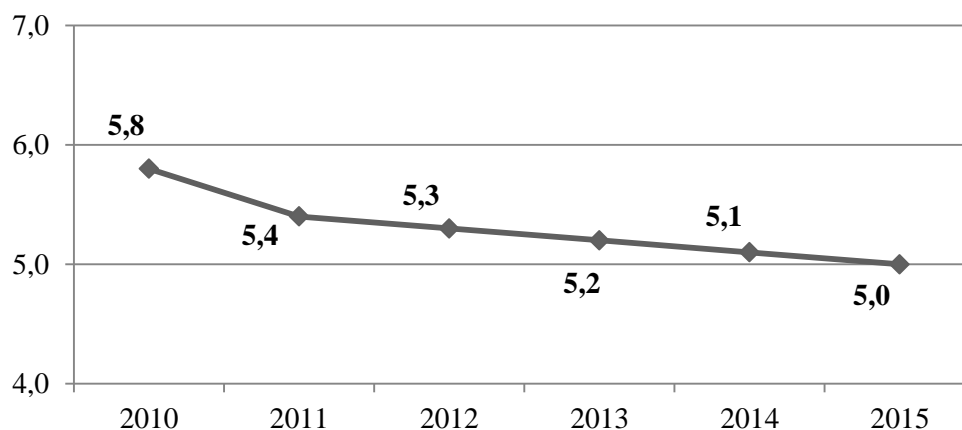
### **5.3 Sociální faktory**

Sociální faktory souvisejí mimo jiné se způsobem života lidí, včetně přístupu k práci, a demografickým vývojem, včetně úrovně lidských zdrojů. Kazachstán se podobně jako jiné země dlouhodobě potýká s postupným celkovým úbytkem obyvatel, a to zejména v důsledku přirozeného stárnutí a úbytku obyvatel, snížení přirozeného přírůstku obyvatel i zvýšení odchodů obyvatel do zahraničí, především za lepšími životními podmínkami i lepšími pracovními příležitostmi.

Podle oficiálních statistických údajů (Primeminister.kz, 2015) bylo na konci druhého čtvrtletí roku 2015 v Kazachstánu celkem 17,5 miliónů obyvatel, 9 milionů ekonomicky aktivních obyvatel a 448,5 tisíc nezaměstnaných. Míra nezaměstnanosti byla na úrovni 5 %. Obrázek 3 ukazuje vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2010 až 2015. Mezi nezaměstnanými převládají lidé bez kvalifikace, ženy, mládež do 25 let, starší lidé.

Vybraná energetická společnost na tento vývoj reaguje a snaží se pro lidi vytvářet příznivější pracovní podmínky i atraktivnější pracovní příležitosti, což však není snadné, protože práce ve společnosti je poměrně složitá, odpovědná a namáhavá, ale přitom neslibuje závratné výdělků nebo rychlý postup. Taková práce mladé lidi většinou neláká, což je problém, protože ve společnosti začínají převládat starší lidé a společnost postupně stárne. Změnit tento vývoj je pro společnost náročnou výzvou.

**Obrázek 3 Míra nezaměstnanosti v Kazachstánu v letech 2010 až 2015 (%)**



**Zdroj:** EREPORT.RU (2015)

## 5.4 Technické faktory

Jednou z priorit Kazachstánu je technická modernizace průmyslu s využitím moderních technologií za účelem zvýšení konkurenceschopnosti průmyslových výrobků a služeb na světových trzích.

Kazachstán vytvořil poměrně rozsáhlé výrobní kapacity, které se staly základem pro jeho vývoj jako nezávislého státu. Jenže zároveň je dlouhodobě závislý na prodeji nerostných surovin, což vede k jednostrannému zaměření ekonomiky, k výrazné závislosti na světových trzích nebo k podstatnému zhoršení životního prostředí.

Nerostné suroviny ještě dlouho zůstanou hlavním zdrojem hospodářského růstu Kazachstánu. Jenže aby se potenciál nerostných surovin stal akcelerátorem hospodářského rozvoje, musí dojít k postupnému přechodu od vývozu nerostných surovin k vývozu spotřebních produktů vyrobených s pomocí nerostných surovin. K tomu musí dojít k rozvoji dalších odvětví národního hospodářství, zejména zpracovatelského průmyslu.

Také vybraná energetická společnost usiluje o technickou modernizaci svých výrobních závodů za účelem zlepšování efektivnosti energetických zařízení a snižování dopadu výroby na životní prostředí.

## **6 Zabezpečování lidských zdrojů ve společnosti**

Provedená analýza politických, ekonomických, sociálních a technických podmínek v Kazachstánu a okolí vybrané energetické společnosti naznačuje příležitosti a hrozby, které vyplývají pro řízení lidských zdrojů.

Na straně jedné, před společností stojí příležitosti spojené s rostoucím okruhem spotřebitelů elektřiny a tepla a s dostupnými prostředky na další rozvoj výrobních závodů. Na straně druhé, před společností stojí hrozby spojené se stárnutím pracovní síly a odchody mladých lidí za lepšími životními podmínkami i lepšími pracovními příležitostmi do zahraničí.

Tyto tendence znamenají, že společnost začíná čelit významnému nedostatku kvalifikovaných pracovníků zejména technických profesí. Aby společnost tento problém úspěšně zvládla a měla v současnosti i budoucnosti dostatek schopných a motivovaných lidí, musí se zaměřit na vytváření příznivějších pracovních podmínek a atraktivnější pracovní příležitosti ve svých výrobních závodech, aby schopné a motivované lidi přilákala a udržela.

Východiska řízení lidských zdrojů uvedená v teoretické části naznačují, že strategie, politiky a postupy zabezpečování lidských zdrojů ve vybrané energetické společnosti musí být spojeny s uplatňováním vhodných strategií, politik a postupů ve všech oblastech řízení lidských zdrojů, zejména v oblastech výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků.

Následující kapitoly proto navrhuje, jak by vybraná energetická společnost měla v těchto oblastech postupovat, aby v současnosti i budoucnosti měla dostatek schopných a motivovaných lidí.

### **6.1 Výběr pracovníků**

Výběr pracovníků zahrnuje činnosti související s oslovením, přilákáním, posuzováním a rozhodováním o nejvhodnějších uchazečích o zaměstnání pro obsazení volných pracovních míst ve společnosti. Provádí se s využitím různých kritérií (např. dosažené vzdělání, dosavadní zkušenosti, odborné znalosti, skutečná motivace, zdravotní stav apod.) a metod (hodnocení životopisu, výběrový pohovor, posuzování referencí apod.) a měl by využívat vnitřní i vnější zdroje pracovníků.

Pro společnost je důležité, aby měla zavedený jednotný systém výběru pracovníků, který společnosti umožní zabezpečit dostatek kvalitních lidí a vytvořit efektivní strukturu odpovídající strategickým cílům.

Předpokladem úspěšného výběru pracovníků je, aby společnost prováděla analýzu trhu práce a plánování lidských zdrojů zaměřené na odhady poptávky a nabídky práce.

Při vlastním výběru pracovníků je důležité, aby se společnost zaměřila na odborné i osobní kvality uchazečů, na jejich odbornou způsobilost, pracovní návyky i rozvojový potenciál. K tomu společnost potřebuje vymezit jasné požadavky na pracovníky a stanovit jasná kritéria výběru pracovníků.

Z hlediska zdrojů pracovníků je důležité, aby společnost nespolehlala pouze na vnější zdroje, ale aby si vychovávala vlastní pracovníky, kteří by mohli postupovat v rámci společnosti na vyšší odborné a řídicí úrovni. K tomu společnost potřebuje systém rozvoje pracovníků a plánování nástupnictví. V případě vnějších zdrojů by se společnost měla zaměřit na mladé talentované studenty a absolventy středních a vysokých škol, což předpokládá aktivní spolupráci s takovými školami, například ve formě stáží.

Aby se společnosti dlouhodobě dařilo oslovovat, získávat a stabilizovat schopné a motivované lidi, měla by budovat značku dobrého zaměstnavatele, a to zejména tím, že bude poskytovat možnost stabilního zaměstnání, zajímavého výdělku i osobního rozvoje.

## **6.2 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků umožňuje posuzovat skutečný výkon pracovníků za účelem jejich řízení, odměňování a vzdělávání. Hodnocení pracovníků je proto důležitým nástrojem usměrňování, podněcování a rozvíjení pracovníků.

Z tohoto hlediska je důležité začlenit hodnocení pracovníků do systému řízení výkonu, odměňování a vzdělávání pracovníků. Každý manažer by měl být odpovědný za hodnocení a řízení výkonu bezprostředně podřízených pracovníků. Společně s podřízenými pracovníky by manažeři měli definovat roli pracovníků v organizaci, stanovovat pracovní a rozvojové cíle, určovat požadavky na schopnosti a motivaci pracovníků, spolupracovat při řízení výkonu, rozvoji schopností a posilování motivace pracovníků, provádět formální i neformální

hodnocení, poskytovat formální i neformální zpětnou vazbu nebo řešit problémy výkonu a využívat příležitosti ke zlepšování.

Manažeři musí pracovníkům nejprve jasně vysvětlit, co se od nich očekává, čeho mají dosáhnout a co k tomu potřebují, a následně je musí efektivně a spravedlivě usměrňovat, podněcovat a rozvíjet k vykonávání svěřené práce a dosahování požadovaného výkonu.

## **6.3 Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků umožňuje oceňovat skutečný výkon pracovníků a podporovat motivaci pracovníků k dosahování požadovaného výkonu.

Důležité je, aby systém odměňování pracovníků byl efektivní i spravedlivý, aby vyhovoval možnostem společnosti i potřebám pracovníků, a aby využíval peněžní i nepeněžní formy odměňování.

Peněžní formy odměňování by měly zahrnovat základní peněžní odměny za hodnotu vykonávané práce, doplňkové peněžní odměny za individuální zásluhy a dosažené výsledky a příplatky za mimořádné pracovní podmínky.

Nepeněžní formy odměny by měly zahrnovat zasloužené pochvaly a uznání za odvedenou práci, možnosti funkčního postupu i příležitosti osobního rozvoje. Součástí mohou být také různé zaměstnanecké výhody, které by měly odpovídat potřebám pracovníků.

Důležité je, aby poskytované peněžní i nepeněžní odměny byly spravedlivé, aby žádný pracovník neměl pocit, že dostává méně, než si zaslouží.

## **6.4 Vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků umožňuje rozvíjet schopnosti pracovníků k vykonávání svěřené práce a dosahování požadovaného výkonu.

Důležité je, aby vzdělávání pracovníků bylo prováděno systematicky a aby zahrnovalo povinné zaškolování, nezbytné prohlubování kvalifikace, potřebné změny kvalifikace i žádoucí rozšiřování kvalifikace.



System vzdělávání pracovníků by měl vycházet z důkladné analýzy potřeb vzdělávání na základě posouzení skutečných znalostí, dovedností a schopností pracovníků, na straně jedné, a nezbytných požadavků pracovních míst na pracovníky, na straně druhé. Na základě identifikace potřeby vzdělávání by měly být sestavovány plány vzdělávání pracovníků, včetně individuálních plánů osobního rozvoje, na základě posouzení dlouhodobého výkonu a rozvozevého potenciálu pracovníků. Samotné vzdělávání pracovníků by mělo probíhat na pracovišti i mimo pracoviště s využitím zkušených interních pracovníků a externích odborníků. Výsledky vzdělávání pracovníků by měly být pravidelně vyhodnocovány, a to s ohledem na míru využívání osvojených znalostí, dovedností a schopností v praxi.

Uvedené postupy výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků by měly být uplatňovány jako systém s cílem zabezpečit společnosti v současnosti i budoucnosti dostatek schopných a motivovaných lidí pro realizaci jejích cílů.

## Závěr

Řízení lidských zdrojů je jednou z oblastí řízení organizace, která se zabývá řízením lidí, s cíle přispívat k dosahování cílů organizace i uspokojování potřeb lidí. Řízení lidí by tak mělo sloužit jak organizaci, tak lidem, kteří se díky svým schopnostem a motivaci k práci stávají pro každou organizaci tím nejcennějším zdrojem.

Tyto skutečnosti týkající se významu lidí si uvědomuje také vybraná energetická společnost, která působí v Kazachstánu a zabývá se výrobou elektřiny a tepla. Tato společnost byla v bakalářské práci zkoumána s cílem vymezit vnější podmínky ovlivňující řízení lidských zdrojů v této společnosti a navrhnout možné postupy zabezpečování lidských zdrojů a řešení nedostatku schopných a motivovaných lidí.

Vybraná energetická společnost, která v regionu zásobuje elektřinou a teplem zhruba 70 % spotřebitelů z řad domácnosti i průmyslových a zemědělských podniků, chce být lídrem na trhu elektrické a tepelné energie.

Provedená analýza politických, ekonomických, sociálních a technických podmínek v Kazachstánu a okolí vybrané energetické společnosti ukázala, že před společností stojí ve vztahu k realizaci strategických cílů jak příležitosti, tak hrozby. Příležitosti spočívají v rostoucím okruhu spotřebitelů elektřiny a tepla a v dostupných prostředcích na další rozvoj výrobních závodů. Hrozby spočívají ve stárnutí pracovní síly a odchodech mladých lidí za lepšími životními podmínkami i lepšími pracovními příležitostmi do zahraničí. Tyto tendence znamenají, že společnost začíná čelit významnému nedostatku kvalifikovaných pracovníků zejména technických profesí. Aby společnost tento problém úspěšně zvládla a měla v současnosti i budoucnosti dostatek schopných a motivovaných lidí, musí se zaměřit na vytváření příznivějších pracovních podmínek a atraktivnější pracovní příležitosti ve svých výrobních závodech, aby schopné a motivované lidi přilákala a udržela.

Výsledkem bakalářské práce je návrh postupů, které by společnost měla uplatňovat v oblasti výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků, aby byly dlouhodobě schopna oslovovat, získávat a stabilizovat kvalitní lidi a aby měla v současnosti i budoucnosti dostatek schopných a motivovaných lidí.

### **Navrhované postupy v oblasti výběru pracovníků:**

- Zavést jednotný systém výběru s cílem zabezpečit dostatek kvalitních lidí a vytvořit efektivní strukturu odpovídající strategickým cílům.
- Provádět analýzu trhu práce a plánování lidských zdrojů zaměřené na odhady poptávky a nabídky práce.
- Zaměřit se na odborné i osobní kvality uchazečů, to znamená na jejich odbornou způsobilost, pracovní návyky i rozvojový potenciál.
- Vymezit jasné požadavky na pracovníky a stanovit jasná kritéria výběru pracovníků.
- Zaměřit se na vnitřní i vnější zdroje pracovníků. Ve společnosti si vychovávat vlastní pracovníky pro vyšší odborné a řídicí úrovně a k tomu zavést systém rozvoje pracovníků a plánování nástupnictví. Mimo společnost se zaměřit na mladé talentované studenty a absolventy středních a vysokých škol a k tomu navázat aktivní spolupráci s vhodnými školami.
- Budovat značku dobrého zaměstnavatele, a to zejména poskytováním možností stabilního zaměstnání, zajímavého výdělků i osobního rozvoje.

### **Navrhované postupy v oblasti hodnocení pracovníků:**

- Využívat hodnocení pracovníků jako nástroj usměrňování, podněcování a rozvíjení pracovníků.
- Začlenit hodnocení pracovníků do systému řízení výkonu, odměňování a vzdělávání pracovníků.
- Svěřit každému manažerovi odpovědnost za hodnocení a řízení výkonu bezprostředně podřízených pracovníků.
- Pověřit manažery, aby nejprve pracovníkům jasně vysvětlili, co se od nich očekává, čeho mají dosáhnout a co k tomu potřebují, a aby následně pracovníky efektivně a spravedlivě usměrňovali, podněcovali a rozvíjeli k vykonávání svěřené práce a dosahování požadovaného výkonu.

### **Navrhované postupy v oblasti odměňování pracovníků:**

- Vytvořit efektivní i spravedlivý systém odměňování pracovníků, který by vyhovoval možnostem společnosti i potřebám pracovníků, a který by využíval peněžní i nepeněžní formy odměňování.

- Zajistit, aby peněžní formy odměňování zahrnovaly základní peněžní odměny za hodnotu vykonávané práce, doplňkové peněžní odměny za individuální zásluhy a dosažené výsledky a příplatky za mimořádné pracovní podmínky.
- Zajistit, aby nepeněžní formy odměny zahrnovaly zasloužené pochvaly a uznání za odvedenou práci, možnosti funkčního postupu i příležitosti osobního rozvoje, popřípadě zaměstnanecké výhody odpovídající potřebám pracovníků.
- Zajistit, aby poskytované peněžní i nepeněžní odměny byly spravedlivé, aby žádný pracovník neměl pocit, že dostává méně, než si zaslouží.

#### **Navrhované postupy v oblasti vzdělávání pracovníků:**

- Provádět vzdělávání pracovníků systematicky.
- Zajistit, aby vzdělávání pracovníků zahrnovalo povinné zaškolování, nezbytné prohlubování kvalifikace, potřebné změny kvalifikace i žádoucí rozšiřování kvalifikace.
- Zajistit, aby vzdělávání pracovníků vycházelo z důkladné analýzy potřeb vzdělávání.
- Zajistit, aby byly sestavovány plány vzdělávání pracovníků, včetně individuálních plánů osobního rozvoje.
- Realizovat vzdělávání pracovníků na pracovišti i mimo pracoviště s využitím zkušených interních pracovníků a externích odborníků.
- Zajistit, aby výsledky vzdělávání pracovníků byly pravidelně vyhodnocovány, a to s ohledem na míru využívání osvojených znalostí, dovedností a schopností v praxi.

Celkově je nutné zajistit, aby uvedené postupy výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků byly uplatňovány jako systém s cílem zabezpečit společnosti v současnosti i budoucnosti dostatek schopných a motivovaných lidí pro realizaci jejích cílů.

# Literatura

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EREPORT.RU, 2015. Uroven bezrobotitsy Kazahstana [online]. © EREPORT.RU 2006-2015. [cit. 2015-12-28]. Dostupné z: <http://www.ereport.ru/stat.php?count=kazakhstan&razdel=country&table=ueecia>

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MZV (2015). Kazachstán. *Ministerstvo zahraničních věcí* [online]. 2015 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/asi/kazachstan/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asi/kazachstan/)

NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. 132 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

PRIMEMINISTER.KZ, 2015. Uroven bezrobotitsy v Kazahstane po itogam vtorogo kvartala sostavil 5% – D. Argandykov. *Primeminister.kz* [online] 15. 9. 2015 [cit. 2015-12-28]. Dostupné z: <https://primeminister.kz/news/show/26/uroven-bezrobotitsy-v-kazahstane-po-itogam-vtorogo-kvartala-sostavil-5-dargandykov/15-09-2015?lang=ru>

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin, NĚMEC, Otakar, 2013. *Upravlenie personalom organizacii*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2013. 132 s. ISBN 978-80-245-1933-3.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

WIKIPEDIA, 2015. *Kazachstán* [online]. 29. 12. 2015 [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Kazachst%C3%A1n>

## Evidence výpůjček

**Prohlášení:** Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

**Almaz Abdubassit**

V Praze dne 6. ledna 2016

podpis: .....

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis